



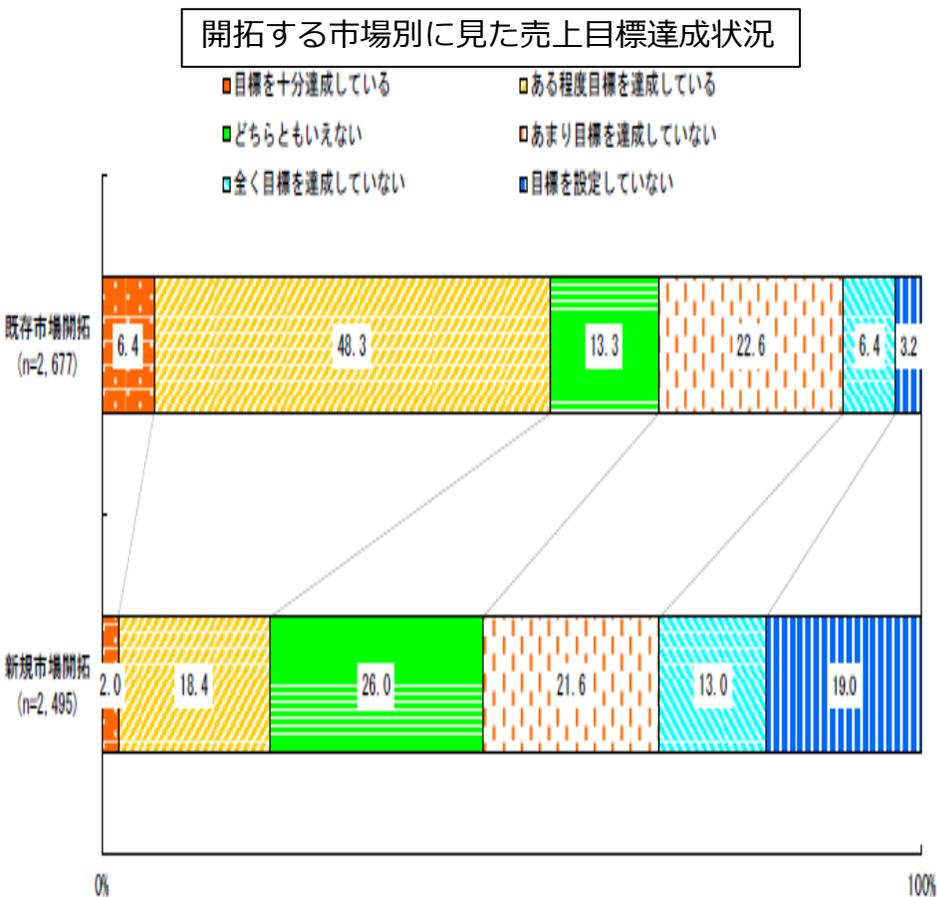
# 販路拡大（含む海外展開）の視点からみた 支援機関に期待する役割

平成 2 9 年 4 月 1 3 日

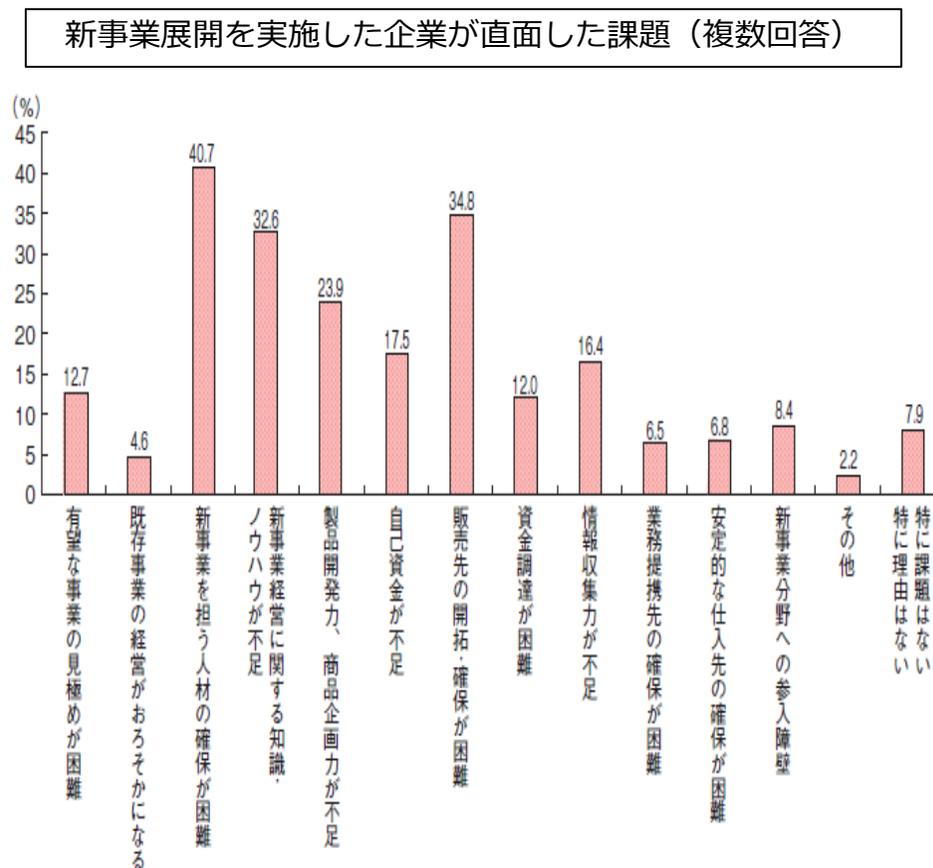
中小企業庁

# 1. データに基づく傾向分析①（新事業開発のボトルネックとなる販路拡大）

- 中小企業が新規市場を開拓する際の売上目標の達成状況は、既存市場を開拓する際に比べて「どちらともいえない」「あまり目標を達成していない」「全く目標を達成していない」と回答する企業が多く、過半数を占めている。
- 新事業展開に際しては、「新事業を担う人材の確保」「新事業経営に関する知識・ノウハウ」「販売先の開拓・確保」「商品開発力・企画力不足」を挙げる企業が多く、「**企画・販路開拓に係る能力**」がボトルネックとなっている。



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組みに関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

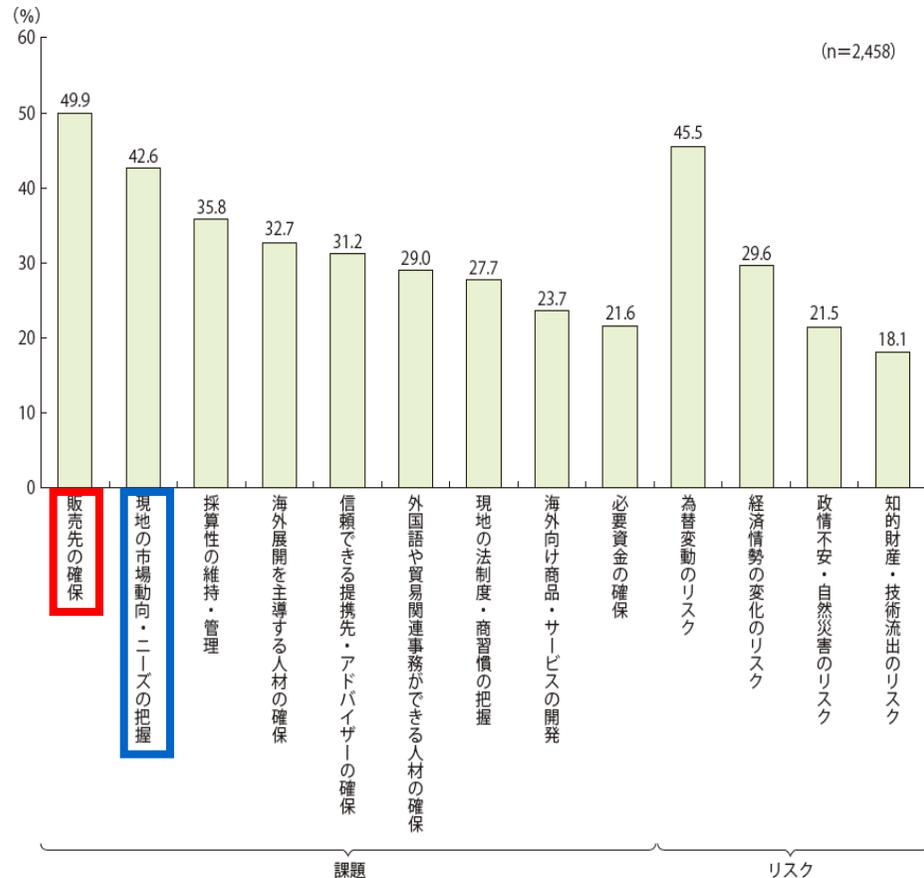


資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」（2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））  
 （注）新事業展開に際して直面した課題は、過去10年の間に新事業展開を実施した企業を集計している。

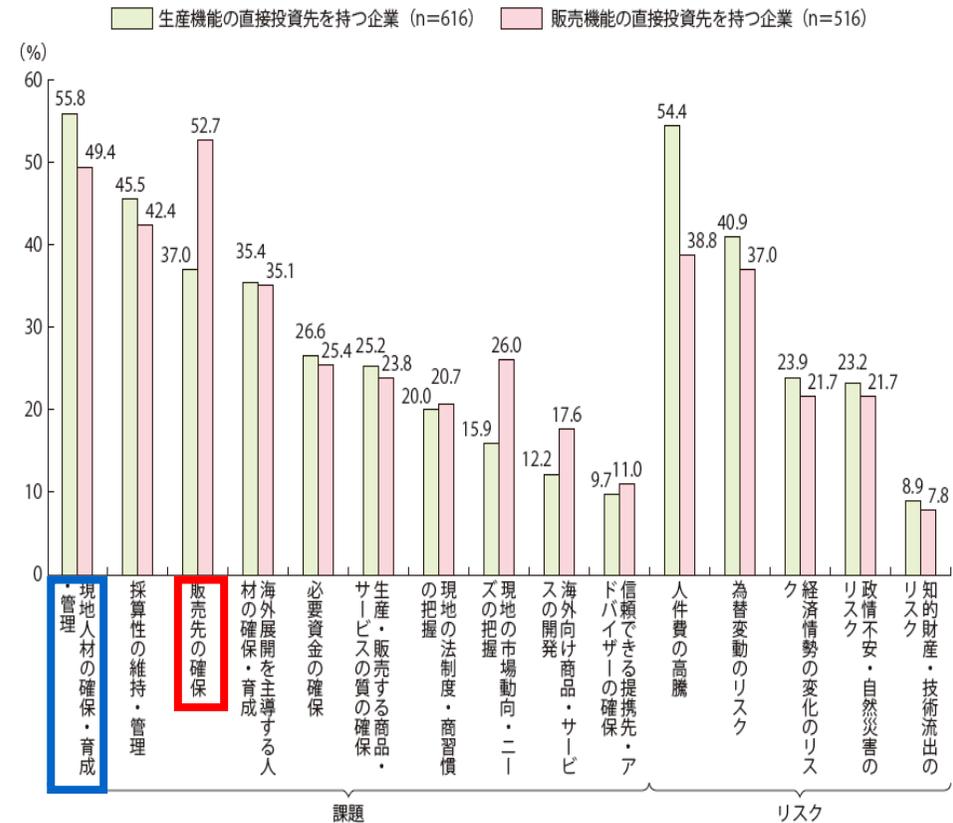
# 1. データに基づく傾向分析②(海外展開における課題・リスク)

- 中小企業の海外展開においては、「販売先の確保」や「マーケティング」、「採算性の維持」等様々な課題が認識されている。直接投資企業については、これに加え「現地人材の確保」が大きな課題となっている。

輸出企業が直面している課題・リスク (複数回答)



直接投資企業が直面している課題・リスク (複数回答)



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株))

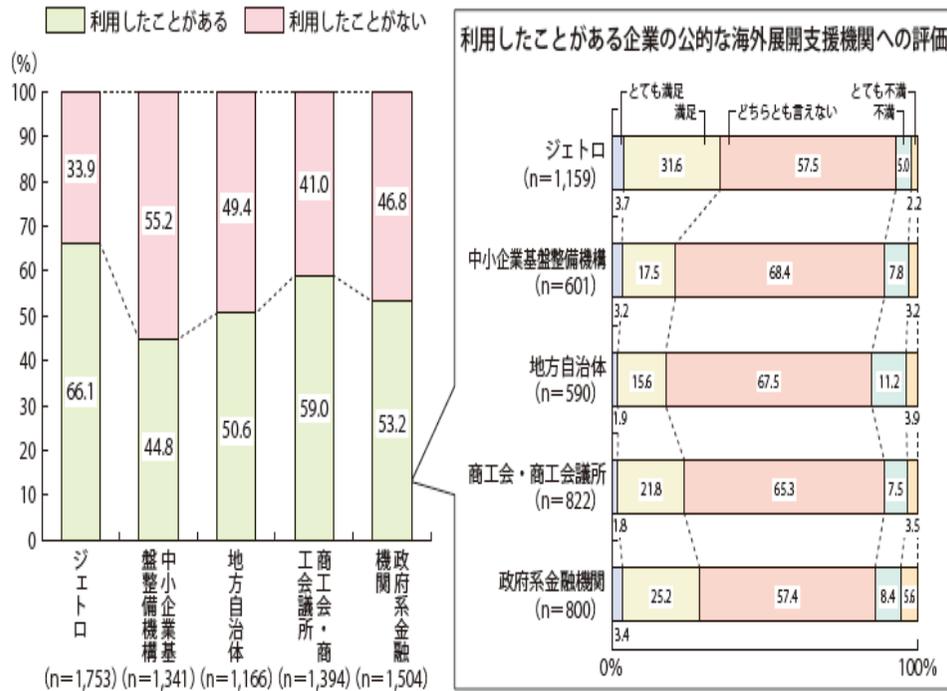
(注) ここでは、企業が最も重要と考えている直接投資先の拠点機能について、「生産機能」、「販売機能」と回答した企業をそれぞれ集計している。

資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株))

# 1. データに基づく傾向分析③ (支援機能に対する満足度：2013年アンケート調査より)

- 「営業・販路開拓」に関して、ジェットロや中小機構、取引先・同業企業等、商社・卸売業者に相談するケースが多く、「資金調達」に関して、地域の金融機関に相談するケースが多い。→課題分野毎に支援機関を選択
- 公的支援機関を利用する企業は約6割程度か。利用したことがある企業の満足度は必ずしも高くないのが現状(「どちらとも言えない」が概ね6~7割)。

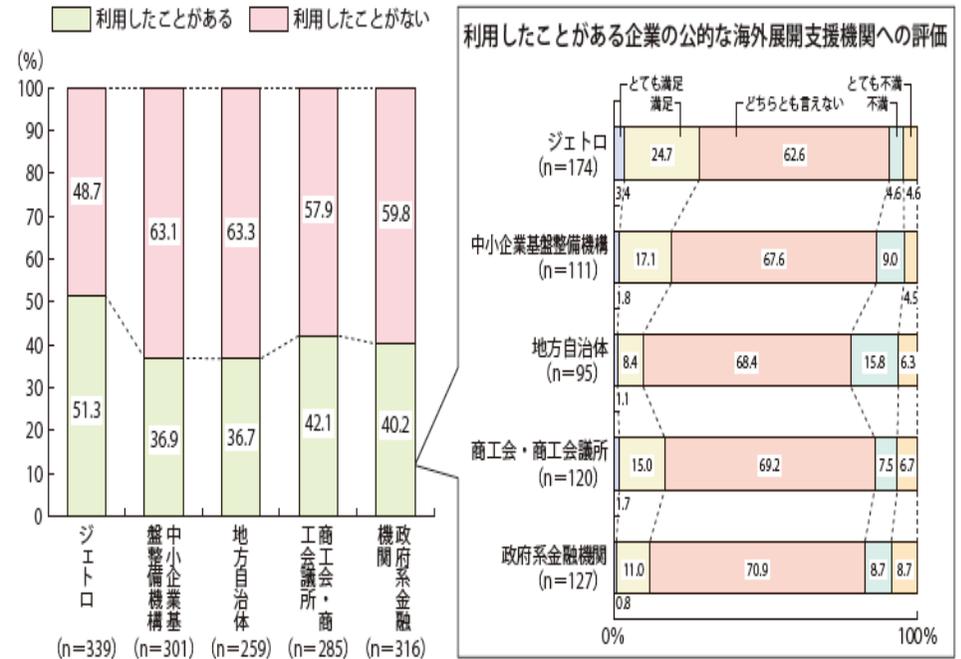
輸出や直接投資を実施している企業の公的な海外展開支援機関の利用状況とその評価



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株))

(注) ここでの利用状況とその評価は、回答する企業がそれぞれの公的機関に対して、最も求めている支援に対して尋ねたものである。なお、それぞれの公的な支援機関の公的な支援は必要ないと回答した企業は除いている。

輸出を実施していないが、関心のある企業の公的な海外展開支援機関の利用状況とその評価



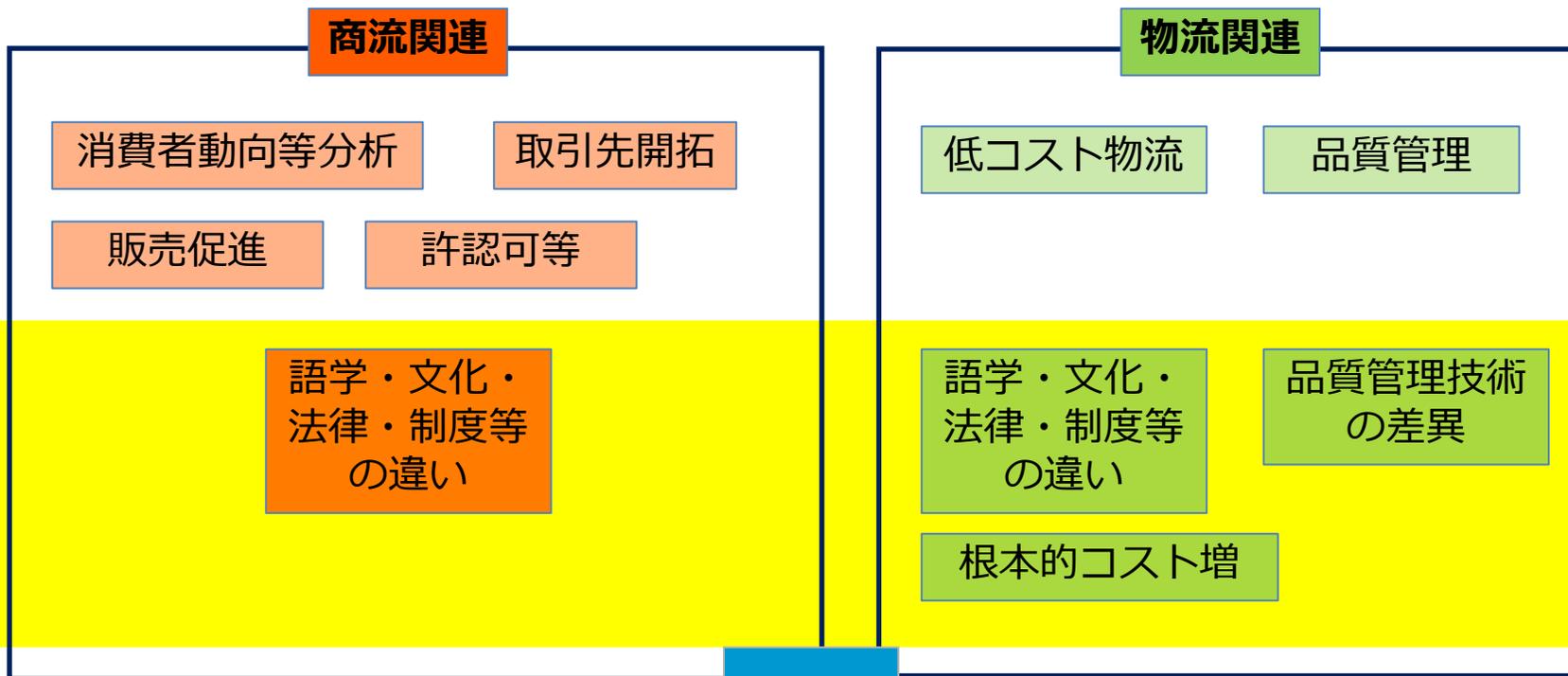
資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株))

- (注) 1. ここでの利用状況とその評価は、回答する企業がそれぞれの公的機関に対して、最も求めている支援に対して尋ねたものである。なお、それぞれの公的な支援機関の公的な支援は必要ないと回答した企業は除いている。
2. 輸出を実施していない企業のうち、輸出の方針について「準備をしている」、「検討している」、「関心はある」と回答した企業を集計している。

## 2. 検討① (販路開拓支援に係る多様な専門性)

販路開拓支援にあたっては、(1)消費者に関する情報等 (マーケティング)、(2)取引先に関する情報等、(3)物流・品質管理に関する情報等など、**様々な専門的知識が要求される。**  
→**変化が激しく、絶えず最新の知識が求められる!**

「販路開拓」に関連する幅の広い、様々な「専門性」



いずれも、一般的に「変化の激しい」分野

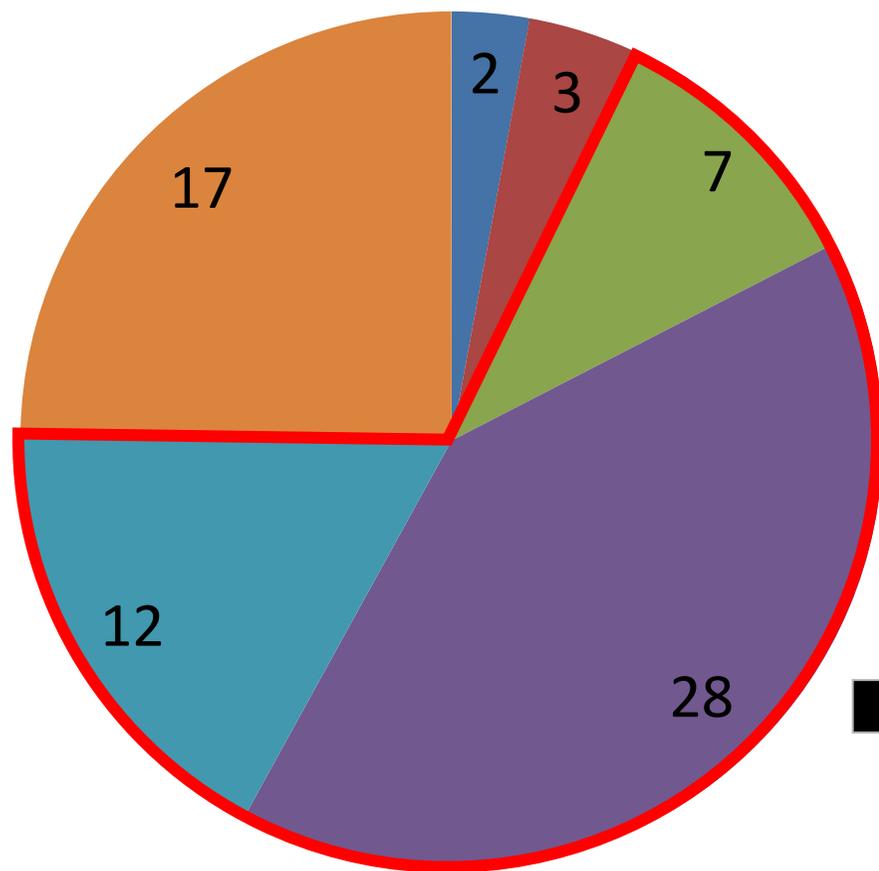
## 2. 検討②（支援機関による販路開拓支援の傾向）

- 販路開拓に向けた課題の整理等において、親身かつ密接な支援の提供により一定の効果。
- 事業計画の磨き上げ等具体的な販路開拓以前のものを除くと、Webやプレスリリースによる発信が半数以上。試食会等のイベントや、道の駅等の地元小売りへの販路開拓等、ローカルな販路開拓を加えて9割。
- 補助金や公的融資、公的な展示会等の公的支援の活用に強みを発揮（25%）。

平成27年度「よろず支援拠点取組事例集」※のうち、「売上拡大」分野を抽出し、分析

※同事例集は、いわば「ベストプラクティス」を集めたもの。

<売上拡大事例（69件）における助言の方向性>



■ 大企業等

■ 地元小売等（県規模）

■ 地元小売等（道の駅等）

■ EC・HP・SNS・プレスリリースによる発信

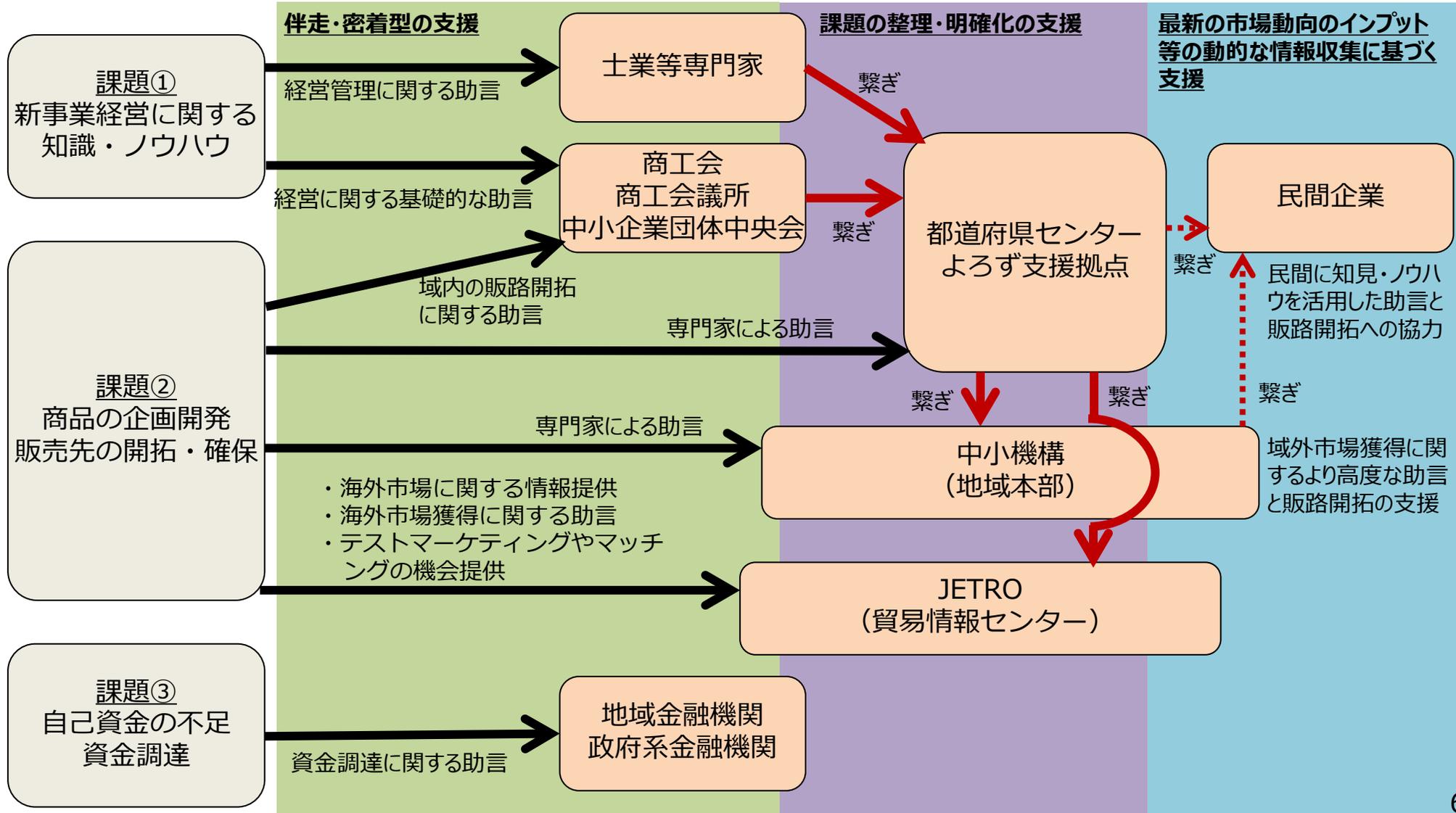
■ イベント・展示会

■ 事業計画の磨き上げ、他

地元小売等、EC・HP・SNS・プレスリリースによる発信、イベント・展示会に関する助言が大部分を占めている。

# 3-1. 販路開拓支援（含む海外展開）に係る支援機関の現状

- 各課題について、まずは商工会・商工会議所やよろず支援拠点等の地域の身近な支援機関が相談に応じ、海外を含む地域外への販路開拓等、より専門的な知見・ノウハウを要する課題については、中小機構やJETROが対応しているのが現状。



## 3 - 2. 販路開拓支援（含む海外展開）に係る支援機関へのニーズ

- 海外展開を行っており、支援機関を活用した中小企業から、「（現状では足りていないが）期待する機能」に係る発言等を抽出。※サンプル数が少ないため、統計的な意味はない。

### A社

活用した支援機関：国（経産局）、中小機構

- 海外展開が軌道に乗るまでには、時間と費用がかかるため、**継続した支援**が重要。
- 支援機関に**一番期待することは、資金面**（補助金や補助金活用に向けた事業計画策定支援）。

### B社

活用した支援機関：JETRO

- **輸出有望案件の専門家を活用**し、支援期間の中で社内体制、販売店の確保にも至ったが、輸出にはほとんど結びついていない。要因としては、**どのように販売店を動かし、プロモーションを行うかのノウハウがなく**、販売店を動かすフェーズで輸出有望案件を卒業してしまった。

### C社

活用した支援機関：国（経産局）、都道府県

- 新商品を開発するための資金的援助（補助金）を探し、**県に問い合わせた国**の事業を紹介してもらった。

### D社

活用した支援機関：JETRO

- 海外の展示会等に出展する人はたくさんいるがそこから商売に繋がらない人が多い。これは、**流通や現地のストック等の問題が非常に大きい**と考える。
- 海外のクラフトウィークに4、5社企業をセレクト・出展したが、流通の問題があったため、**流通会社にも1社囃んでもらった**。現在は流通面をサポートする会社と一緒に事業を進めている。



# 4. 販路開拓支援（含む海外展開）に係る今後の方向性

- 販路開拓支援に関しても、商工会・商工会議所やよろず支援拠点を始めとした**公的支援機関が、身近な支援者として課題の明確化と適切な助言を行うことは重要。**
- 他方で、販路拡大（特に海外や、全国レベルへのもの）は、**様々な分野で高度に専門的かつ最新の知識が必要となることから、「動的な情報収集及び分析」能力を有する民間事業者の活用が極めて望ましい。**

## ①公的支援機関による課題や事業計画の整理・明確化

- 各企業ごとの**課題や事業計画を整理・明確化するため**、まず身近な公的支援機関による支援が必要。また、**資金面における公的支援等への繋ぎにおいて強みを発揮**し得る。
- その上で、**海外を含む域外への販路開拓等**については、中小機構やJETRO等による**課題の整理や計画の磨き上げ支援が有意（展示会等一部ソリューションも）**。その際、**身近な支援機関からの円滑の繋ぎ**が重要となる。

## ②先進的な民間企業の知見やノウハウの活用

- **海外や、地方レベルを越えた販路開拓・市場開拓にあたっては、物流・商流やマーケティングに係る専門的かつ最新の情報や分析、販売促進機能を有する民間企業の知見やノウハウを活用することが効果的。**
- 具体的には、例えば民間企業の企画・マーケティング担当者の知見・ノウハウを、**パートナー制度やナレッジシェアの仕組みを通じて活用**することが考えられ、今後更に検討を深めたい。

### （参考）地域活性化パートナー制度（中小機構）

新商品・新サービスの事業化を促進するため、百貨店や大手スーパー、卸問屋、通販事業者をメンバーとした「地域活性化パートナー」と連携して、中小企業に対して商品開発・販路開拓の支援を行う。

展示会出展の機会  
提供、サポート



マッチング機会の  
提供

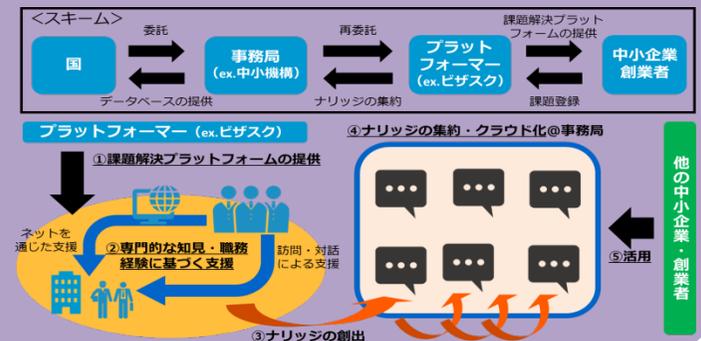


テストマーケティング  
機会の提供



### （参考）ナレッジシェアの仕組み（検討中）

新事業や販路開拓を検討する中小企業に対して、専門的な知見・職務経験を有する者を紹介し、支援する。また、その過程で得られたナレッジをデータ化してクラウド上で共有することで、類似の課題に取り組む者の課題解決を促進する。



## 【参考】「動的な情報収集・分析」に基づく民間企業による中小企業支援（例：卸問屋）

- (1) 90年代以降、食料品、日用品雑貨卸部門双方において、**卸問屋の統廃合・巨大化・寡占化が進展**。
- (2) 巨大化・寡占化に伴い、**情報武装化・多機能化（ビッグデータを活用した、川上（メーカー）及び川下（小売り）双方に対する情報提供・支援機能の拡充）**。
- (3) 中小企業等に対し、**動的な情報収集・分析力によって先進的なサポート機能を提供**。

### 情報武装した卸問屋の対中小企業サポート機能



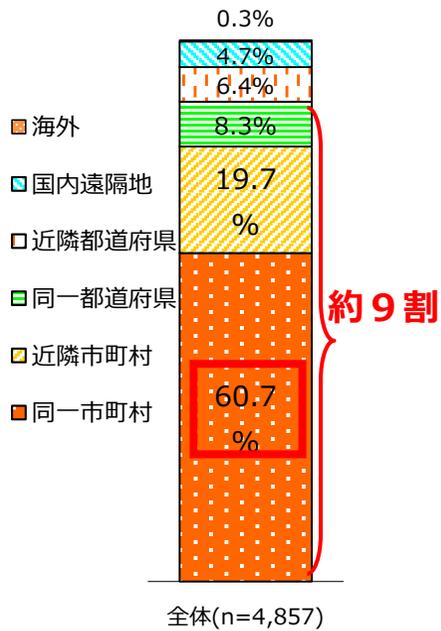
※3 電子発注システムで取り扱われるデータ

# 小規模事業者の販路開拓について

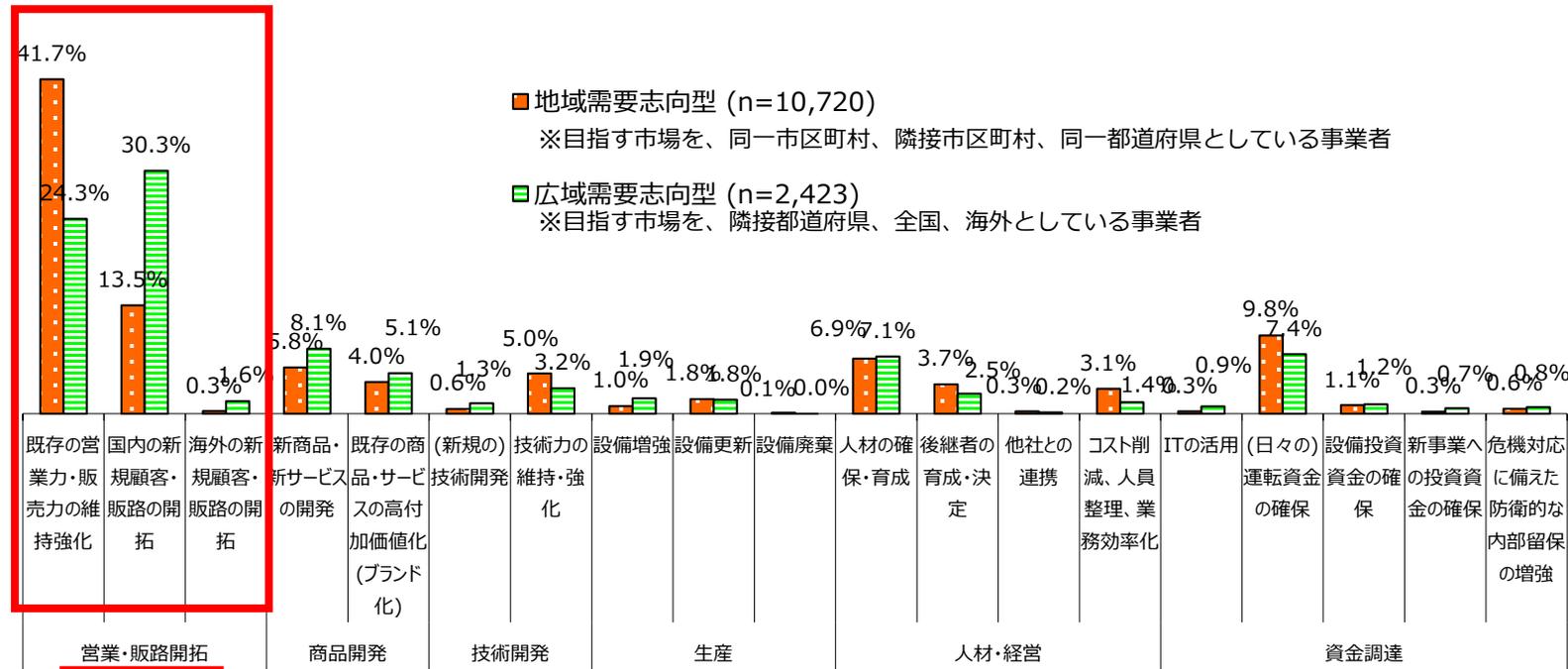
# 5. 小規模事業者の特徴と抱える経営課題

- 小規模事業者は、売上高の約6割が「同一市町村」の販売先、約9割が「同一都道府県内」の販売先。
- 人口減少やサプライチェーンのグローバル化等により国内需要の減少が見込まれる中、域内需要を対象とした売上高比率が高い小規模事業者には、需要を見据えた経営が求められている。
- 様々な経営課題の中でも、「新たな商圏・顧客・販路の開拓」に課題を感じている小規模事業者は多い。

直近決算における商圏区別の売上高構成比率



小規模事業者が抱える経営課題

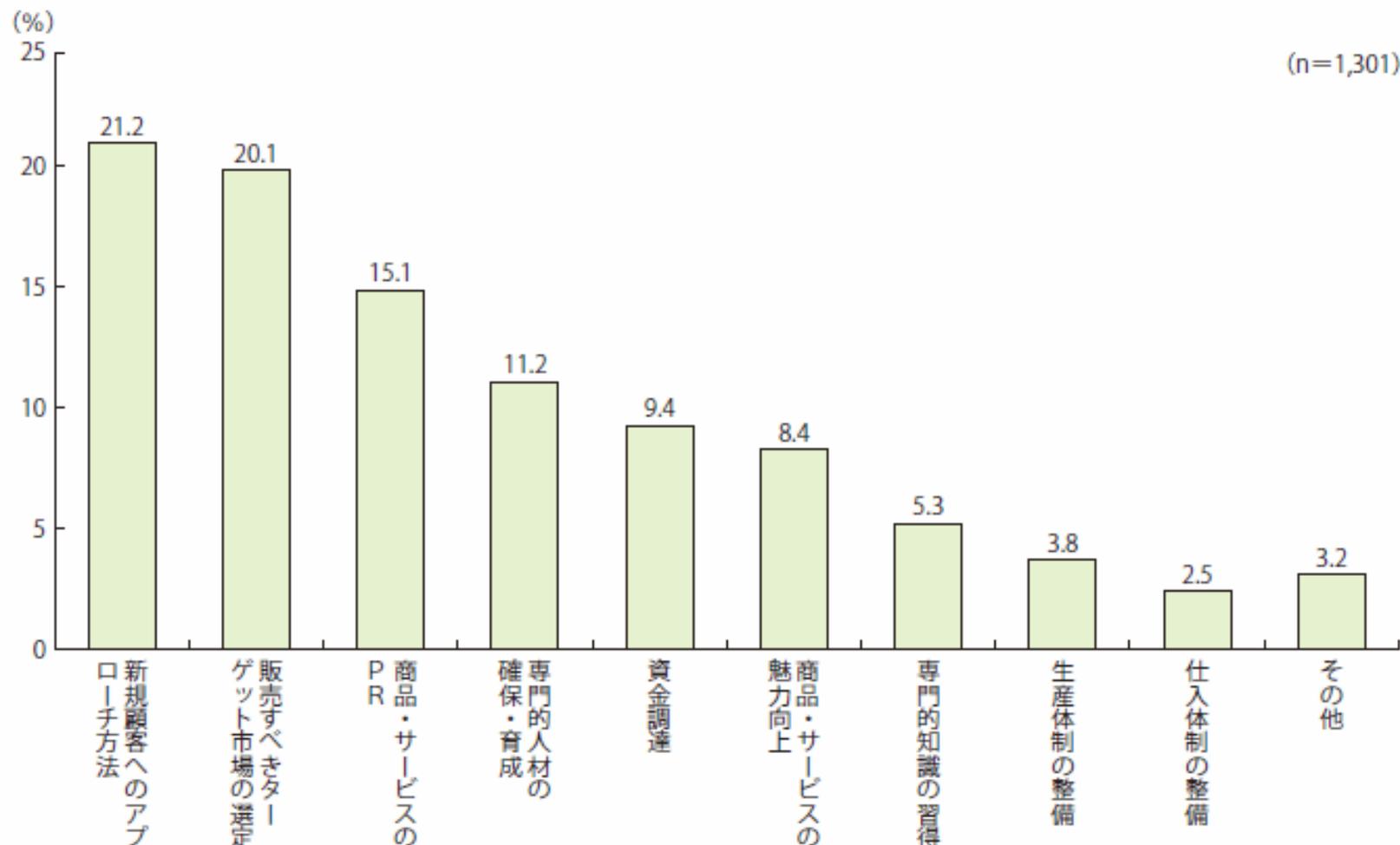


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所) (2016年版小規模企業白書)

資料：全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2014年版中小企業白書) (注) 小規模事業者が抱える経営課題として1位から5位を回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

## 6. 小規模事業者が販路開拓を行う際の課題

小規模事業者が、販路開拓を行う際の課題としては、「新規顧客へのアプローチ方法」、「販売すべきターゲット市場の選定」、「商品・サービスのPR」が多く回答されている。



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク) (2014年版中小企業白書)  
(注) 販路開拓を行う際の課題について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

# 7. 自社のみで対応できるか、外部組織の協力が必要か

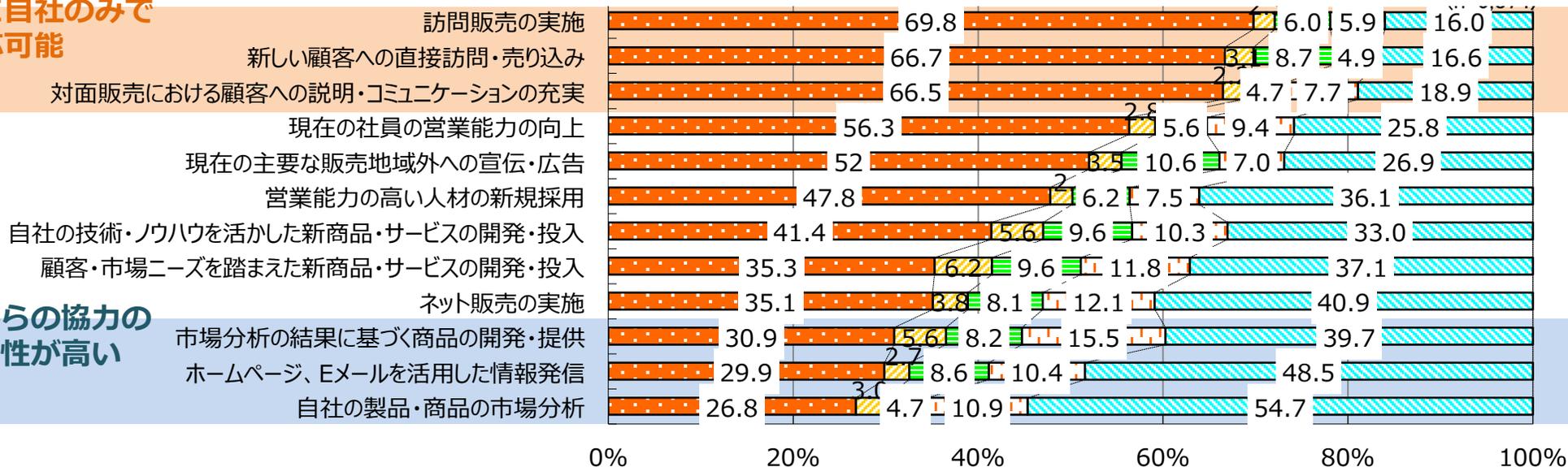
- 販路開拓の取組の中で、自社のみで対応できるという回答が多い取組は、「訪問販売の実施」、「新しい顧客への直接訪問・売り込み」、「対面販売における顧客への説明・コミュニケーションの充実」。
- 支援機関等からの支援が必要という回答が多い取組は、「自社の製品・商品の市場分析」、「ホームページ、Eメールを活用した情報発信」、「市場分析の結果に基づく商品の開発・提供」。
- マーケティングやITなどの専門知識を必要とする分野は、外部組織の協力を得たいという事業者が多い。

販路開拓に向けた取組の協力先

- 自社のみで対応可能
- 他の企業（中小企業）との協力が必要
- 公的支援機関（国、都道府県、市区町村、商工会、商工会議所等）の支援が必要
- 他の企業（大企業）との協力が必要
- 民間の支援機関（コンサルタント、税理士、金融機関等）の支援が必要

主に自社のみで  
対応可能

他からの協力の  
必要性が高い



## 8. 小規模事業者の経営課題ごとの相談相手

- 「営業・販路開拓」に関する相談は、「取引先」、「同業種の経営者」、「異業種の経営者」、「知人」に行っている小規模事業者が多い。
- 支援機関や専門家の中では、「メインバンク」や「商工会・商工会議所」に相談する小規模事業者が多い。

小規模企業の経営課題ごとの相談相手（複数回答）

（単位：％）

相談相手		経営課題 営業・販路開拓 (n=667)	商品開発 (n=544)	技術開発 (n=543)	生産 (n=481)	人材・経営 (n=645)	資金調達 (n=663)
支援機関	商工会・商工会議所	9.1	3.5	1.5	1.0	9.6	7.5
	国	3.9	3.5	3.7	1.5	4.0	3.5
	(独)中小企業基盤整備機構	4.5	4.4	3.7	0.8	3.3	3.9
	都道府県	5.8	4.8	4.4	1.0	3.1	3.0
	市区町村	3.9	2.2	1.3	1.0	2.5	3.0
専門家	税理士・会計士	7.3	2.0	0.7	2.5	33.3	31.1
	メインバンク	9.4	2.0	0.7	0.8	6.5	61.8
	その他金融機関	2.7	1.3	0.0	0.6	2.3	29.1
	経営コンサルタント	8.2	3.9	2.6	2.5	8.5	3.6
	中小企業診断士	2.1	0.7	0.9	0.6	4.0	1.4
経営者	同業種の経営者	24.6	15.6	19.2	15.0	16.9	3.2
	異業種の経営者	18.7	13.2	9.2	6.4	14.4	3.0
親しい人間 /身内	知人	14.8	6.8	5.3	5.0	9.5	2.4
	家族・親族（利害関係者）	8.4	5.1	3.5	4.8	11.5	7.7
	家族・親族（非利害関係者）	5.1	2.6	1.7	1.5	6.7	2.4
利害関係者	出資者・株主	7.6	4.0	4.6	4.8	8.8	7.7
	保証人	2.2	0.6	0.7	1.2	2.9	3.6
	取引先	28.6	26.7	22.3	18.3	8.8	3.0
特に誰にも相談しない		16.3	24.6	26.2	30.4	16.4	14.9

（単位：％）

資料：中小企業庁委託「平成25年度小規模事業者の経営実態に関する調査」（2013年10月、（株）帝国データバンク）（2014年版中小企業白書）

（注）1. 経営課題ごとに**上位5位までのセルを赤**、**6位から10位までのセルを橙**で表示している。

2. 「経営陣」及び「従業員」については、一般的に経営相談を行う相手であるため、表示していない。 3. 「その他」については、表示していない。

# (参考) 商工会会員向けアンケートによる経営相談の状況

- 商工会会員においては、いずれの経営課題についても「商工会・商工会議所」への相談が多い。
- 「営業・販路開拓」に関する相談は、4割以上の事業者が「商工会・商工会議所」に相談している。

小規模企業の経営課題ごとの相談相手（複数回答）

（単位：％）

相談相手		営業・ 販路開拓 (n=12,470)	商品開発 (n=9,572)	技術開発 (n=9,185)	生産 (n=8,345)	人材・経営 (n=11,269)	資金調達 (n=12,566)
支援機関	商工会・商工会議所	41.9	22.5	12.7	15.1	48.8	68.9
	国	0.8	0.8	1.3	0.7	1.2	1.3
	(独) 中小企業基盤整備機構	0.7	0.8	0.9	0.4	0.4	1.0
	都道府県	1.7	1.8	2.3	1.0	1.3	0.7
	市区町村	2.3	1.1	0.6	0.9	1.0	0.9
専門家	税理士・会計士	7.4	1.7	1.2	2.2	18.3	14.5
	メインバンク	2.9	0.9	0.5	1.5	3.1	38.0
	その他金融機関	1.0	0.3	0.2	0.5	1.0	12.9
	経営コンサルタント	3.1	2.4	1.6	1.3	2.7	0.8
	中小企業診断士	1.7	1.2	0.6	0.6	1.6	0.5
経営者	同業種の経営者	27.2	20.8	29.3	19.5	16.2	2.9
	異業種の経営者	12.4	7.9	6.0	4.5	8.5	1.7
親しい人間 ／身内	知人	12.3	7.8	5.7	4.2	8.0	1.5
	家族・親族（利害関係者）	19.4	16.3	12.1	13.4	19.7	13.1
	家族・親族（非利害関係者）	5.2	4.0	2.6	2.6	4.8	3.1
利害関係者	出資者・株主	1.4	0.9	0.8	0.9	1.5	1.6
	保証人	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.7
	取引先	13.3	12.8	11.8	10.1	3.9	1.4
特に誰にも相談しない		12.0	26.5	28.2	33.4	13.8	7.4

資料：全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」に基づき中小企業庁作成（2014年中小企業白書）

（注）1. 経営課題ごとに上位5位までのセルを赤、6位から10位までのセルを橙で表示している。

2. 経営陣及び「従業員」については、一般的に経営相談を行う相手であるため、表示していない。 3. 「その他」については、表示していない。



# (参考) 小規模企業基本法・小規模事業者支援法に基づく販路開拓支援

## ① 小規模事業者持続化補助金

小規模事業者が、変化する経営環境の中で、持続的に事業を発展させていくために、**商工会・商工会議所と一体となって経営計画を作成し、当該計画に基づいて行う販路開拓等の取組を支援。**

### 1. 経営計画

#### ① 企業概要

自社が提供する製品・サービス、その中で、売上・利益総額が大きい製品サービスを具体的に記載。

#### ③ 自社や製品・サービスの強み

他社より優れている点、顧客に評価されている点を記載。

#### ② 顧客ニーズと市場の動向

顧客が求める製品・サービスは何か、売上げを左右する環境はどうなっているか（競合はいるか、顧客層に増減はあるか）などについて、過去から将来の見通しを含めて記載。

#### ④ 経営方針・目標と今後のプラン

1. ～3. を踏まえて今後の経営方針や目標を記載。その経営方針や目標を達成するためのプラン（具体的な時期と行動）を記載。

### 2. 支援対象となる取組例

- ① 新たな顧客層の取り込みのための広告宣伝やHP開設
- ③ 新たな市場を狙っての商品パッケージ・ラッピングの変更

- ② 集客力を高めるための店舗改装
- ④ 新たな販路を求めての展示会・商談会への出店 等

### 3. 補助率等

① 補助率 : 2 / 3

② 補助上限額 :

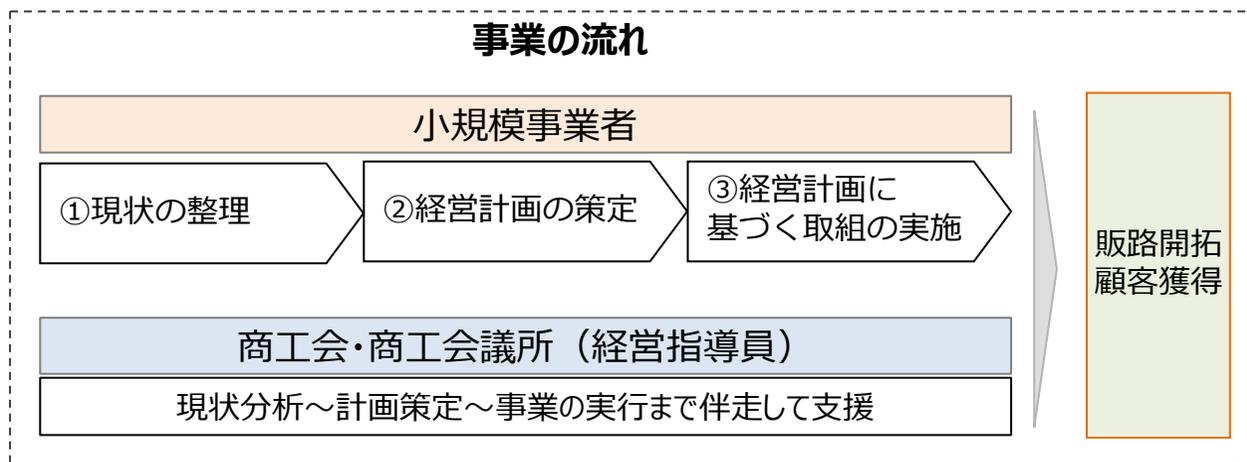
50万円

100万円

(雇用対策、買物弱者対策、海外展開)

500万円

(複数の事業者が連携した共同事業) 等



## (参考) 小規模企業基本法・小規模事業者支援法に基づく販路開拓支援

### ② 経営発達支援計画

- 厳しい経営環境の中、小規模事業者が独力で、持続的に事業を発展させていくことは難しく、**商工会・商工会議所の伴走型支援により、小規模事業者の力を最大限引き出す**ことが必要。
- 平成26年に小規模事業者支援法を改正し、商工会・商工会議所が管内の小規模事業者支援のために作成する「経営発達支援計画」を国が認定する制度を新設。これまで全2,176単会のうち、1,303単会を認定。

#### 商工会・商工会議所が行う経営発達支援事業の内容

##### 1. 地域の経済動向調査に関すること

各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供

##### 2. 経営状況の分析に関すること

小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務の内容その他の経営状況の分析

##### 3. 事業計画策定支援に関すること

経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定するための指導・助言

##### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

事業計画に従って行われる事業の実施に関し、必要な伴走型の指導・助言

##### 5. 需要動向調査に関すること

小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供

##### 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

マスメディア、各種広報誌等による広報、商談会、展示会、即売会等の開催又は参加、ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用等、需要の開拓に寄与する事業

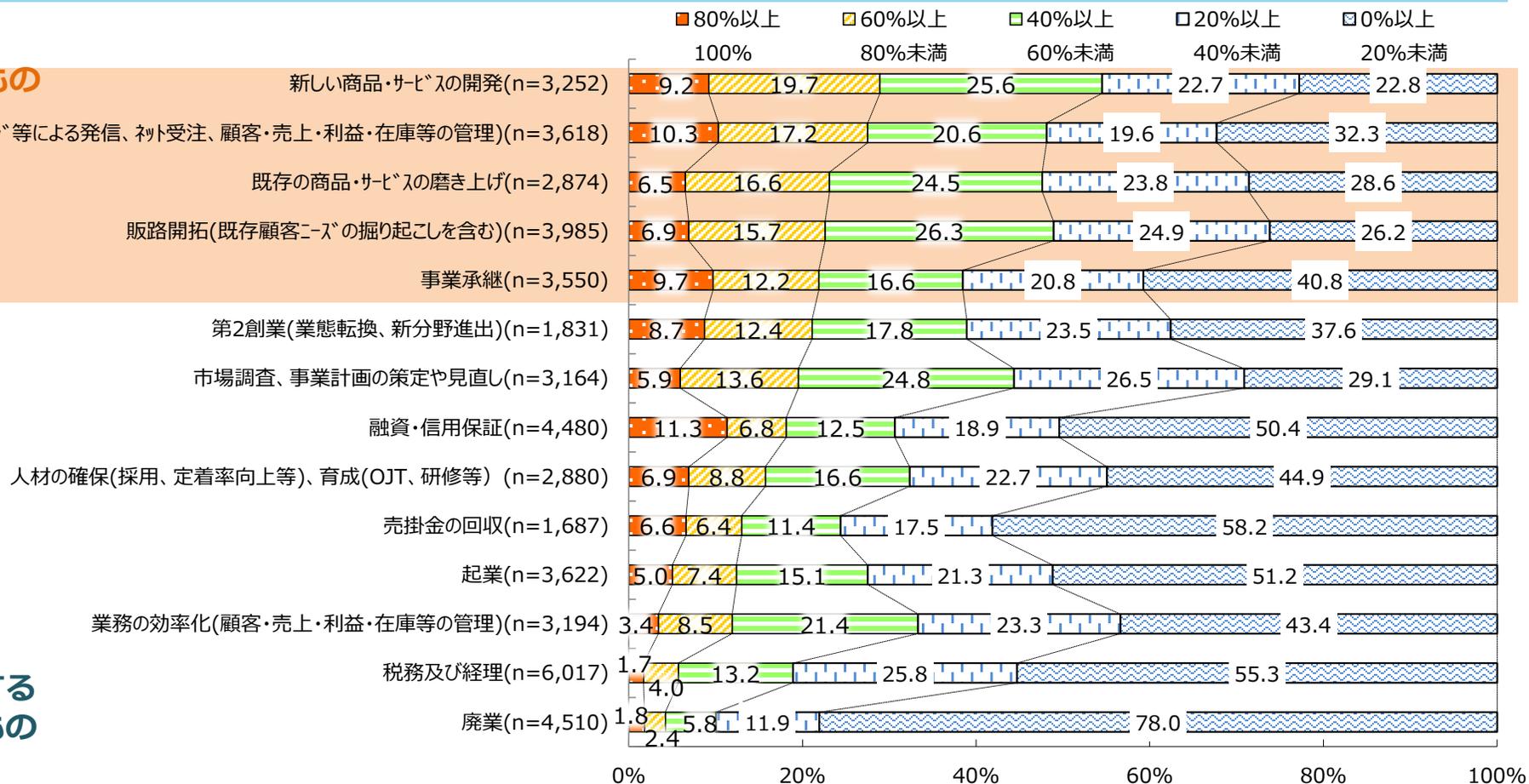
直接的な販路開拓支援のほか、計画策定支援や必要情報の調査・提供等により、地域の小規模事業者に寄り添った支援を実施。

# 9. 商工会・商工会議所が課題解決のために他から協力を得た頻度

- 商工会・商工会議所が、課題解決のために外部の支援機関等から協力を得る傾向が強い相談内容は、**「新しい商品・サービスの開発」(28.9%)**、**「IT活用」(27.5%)**、**「既存の商品・サービスの磨き上げ」(23.1%)**、**「販路開拓」(22.6%)**、**「事業承継」(21.9%)**。
- 販路開拓やその周辺領域として**専門性の高い分野の相談は、外部支援機関等の協力を得る傾向**にある。

協力を得る  
傾向が強いもの

↑  
↓  
独自に解決する  
傾向が強いもの



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態調査」(2016年1月、日本アプライドリサーチ研究所) (2016年版小規模企業白書)

(注)「外部支援機関等」には、他の商工会・商工会連合会、商工会議所を含む。

# 10. 支援機関に期待される役割

- 小規模事業者には、
  - ① 小規模ゆえに仕事現場を離れられない事業者や、顧問報酬等の支払いが困難な事業者など、**様々な制約を抱える事業者**
  - ② 新たな取組の第一歩目を踏み出そうとする事業者や、急激な規模拡大を目的としない事業者など、**身近なところからの事業展開を志向する事業者が存在。**
- こうした事業者が、販路開拓をはじめ日々の経営を相談する場合、**地理側面や費用負担的側面から、商工会・商工会議所は、極めて使い勝手のよい相談先と考えられ、支援能力の向上に加え、こうした事業者からの認知度の向上が必要。**
- 一方で、事業者の段階に応じて、**商工会・商工会議所だけでは解決が困難な専門的課題も存在。**こうした課題は、**他機関との協力・橋渡しにより、効果的・効率的に解決していくことが期待される。**

各支援機関の主な特徴

		公的支援機関	民間支援機関 (士業、金融機関、コンサルタント、専門家等)
主な支援対象者		すべての小規模事業者 (325万者)	いわゆるクライアント ・報酬を支払える事業者 ・与信がある事業者 ・既往債務がある事業者 等
事業者負担		概ね <b>無料</b>	<b>有料</b>
存在機関 (機関数)	都道府県単位 (主に県庁所在地)	よろず支援拠点 (都道府県あたり <b>1箇所 + α</b> ) 認定支援機関	(事業者数が多い地域ほど <b>多い</b> )
	市町村単位	商工会・商工会議所 (1都道府県あたり <b>平均46か所</b> ) 認定支援機関	(事業者数が少ない地域ほど <b>少ない</b> )

事業者の制約・  
志向・段階に応じて、  
協力・橋渡し

地理的・資金的制約がある事業者、急成長を志向しない事業者  
(例) 地域で長期間事業を継続している事業者  
地域住民の一員となっている事業者  
第一歩目を踏みだそうとする事業者 等

諸制約が少ない事業者、成長・拡大志向の  
事業者、専門的な課題を抱える事業者